

"Agroilla ha sido elegido como ejemplo de gestión y buenas prácticas agrícolas"

Guillem Adrover Sitges

Gerente Agroilla

Guillem Adrover i Sitges es gerente de Agroilla S.A.T. desde 1992, año en que se fundó esta sociedad agraria en Palma de Mallorca.

Siempre vinculado al sector agroalimentario, actualmente coordina las cuatro direcciones generales en las que se divide la empresa.



"El proyecto de Agroilla se veía con escepticismo y fue difícil hacerlo realidad, pero conforme íbamos trabajando con el objetivo común de ser competitivos, confiábamos más en el paso que habíamos dado. Los resultados, once años después, son muy satisfactorios"

El objetivo de la visita a Agroilla en Mercapalma no era sólo entrevistar a su gerente, Guillem Adrover, sino asistir a la presentación del libro "Agricultores en un Consejo de Administración. El caso de Agroilla, Buenas Prácticas en la Gestión Agrícola" publicado por el Consejo Económico y Social de Islas Baleares.

Basada en un estudio sobre la experiencia positiva de la empresa en el sector agrícola balear, la publicación se estructura en tres partes: la primera incluye mesas redondas y entrevistas con los protagonistas del proyecto Agroilla. La segunda analiza el sector agrario balear, evolución y análisis cuantitativo del grupo. En la tercera, Joan Dueñas (Gerente de Mercapalma) y Jordi Maymó (Director de Mercabarna) presentan una propuesta de Plan Estratégico para 2003-2006 y un decálogo de buenas prácticas. El que una empresa como Agroilla haya hecho público su plan estratégico es muestra de su seguridad en estar haciendo lo correcto.

¿Cómo vencieron los temores, resistencias y desconfianzas de la aventura de Agroilla?

Como dice el Presidente de Agroilla, Pep Mestre, Agroilla fue la panacea que muchos agricultores estaban esperando. Al principio tenían reticencias al asociacionismo, por malas experiencias anteriores, falta de organización, etc... Pero la realidad es que era necesario asociarse, organizar y agrupar nuestra producción y hacerla viable para competir en un mercado más exigente. El proyecto de Agroilla se veía con escepticismo y fue difícil hacerlo realidad, pero conforme íbamos trabajando con el objetivo común de ser competitivos, confiábamos más en el paso que habíamos dado. El resultado es que, once años después, han elegido a Agroilla como ejemplo de gestión y buenas prácticas agrícolas.

Agroilla es una SAT productora y comercializadora ¿Cuál es la estructura de producción propia de la empresa?

Agrupamos 15 socios con una estructura productiva superior a 650 ha dedicadas a producción de frutas y hortalizas, de las cuales, 40 ha corresponden a invernaderos y estructuras de malla. Cada asociado se ha especializado en productos determinados y en función de la planificación de las necesidades se siembra. Inten-



Guillem Adrover se reúne semanalmente con los socios de Agroilla para informarles de la situación de la empresa y estudiar las actuaciones a seguir. "Para muchos gerentes, una reunión semanal con el Consejo de Administración es excesivo, pero yo creo que es una fuente de consulta, donde realizamos una verdadera tormenta de ideas".

tamos que la rentabilidad de la producción sea la misma para todos y evitar excedentes innecesarios. El volumen de producción durante 2002 fue superior a 15.000 t y por orden de importancia es la siguiente: tomate, melón, sandía, berenjena, calabacín, pepino, lechuga romana e iceberg, espinacas, hierbas aromáticas y acelgas.

Agroilla, como comercializadora, debe complementar su producción. ¿Qué productos y cantidades adquiere? ¿De qué regiones?

Nuestra empresa trata de ofrecer el máximo a sus clientes y ofrecemos nuestros servicios durante todo el año. Entre nuestros clientes se encuentran las grandes superficies que realizan compras planificadas anualmente. Cuando nuestra producción no es suficiente para cubrir las demandas, por motivos de estacionalidad o retrasos de producción por inclemencias meteorológicas, disponemos de un departamento especializado en compras al exterior que coordina las compras según stock, previsiones de entrada de producción, y previsión de ventas.

La compra a terceros suele ser de productos de los que no tenemos producción propia, o ésta no es suficiente. Suelen ser productos exóticos. Por lo general trabajamos con proveedores de Almería, pero en ocasiones adquirimos productos de otros lugares de la península o incluso en otros países de la CE. Las estadísticas del pasado año reflejan lo siguiente: el 67% de las ventas proceden de la producción de nuestros socios

y el 33% de compras a terceros, siendo el 60% compras hortalizas, el 28% de frutas y el 12% de productos exóticos.

Dado el peso del turismo en la economía balear, la competencia por recursos con ese sector es seguramente muy fuerte. ¿Cómo afecta eso la estrategia empresarial de Agroilla?

En superficie de producción no tenemos demasiados problemas. La situación actual de Mallorca permite el alquiler de tierras a precios razonables. El precio de compra está en los últimos años sobrevalorado a causa de la llegada de muchos europeos que optan a una segunda vivienda en la isla.

Dentro de la isla existen diferentes zonas, unas más aptas que otras para la explotación agrícola. Nuestra superficie de cultivo está repartida por toda la geografía de la isla, que ofrece una diversidad de condiciones agronómicas y microclimas que la hacen idónea para el cultivo de un producto u otro.

Refiriéndonos a la mano de obra, sí que entre 1999 - 2001 tuvimos problemas para contratar personal para puestos de trabajo relacionados con el campo, ya que necesitábamos personal eventual, que prefería dedicarse a la construcción u hostelería. Durante 2002 tratamos de solucionar el problema contratando para estas labores contingentes de inmigrantes. De hecho, durante la campaña 2003 hemos repetido con los mismos trabajadores de la pasada campaña, y el resultado está siendo muy satisfactorio.

LIDER EN DISEÑO Y CALIDAD



INVERNADEROS
INVESTIGACIÓN - PRODUCCIÓN - GARDENS



FOG SYSTEM
HUMIDIFICACIÓN - REFRIGERACIÓN - SEMILLEROS - CÁMARAS - MEDIOAMBIENTE



PERFIL DE SUJECCIÓN



PANEL RADIANTE
CALOR UNIFORME

Cuenta con nosotros y nuestra experiencia para hacer realidad sus proyectos.



INSTITUTO TECNOLÓGICO EUROPEO, S.L.

Pol. Ind. 16 S.A.S.V. • Ctra. Moncada-Naquera Km. 6,5
46119 NAQUERA (Valencia) • Spain
Tel. (34) 902 198 266 • Fax (34) 902 198 401

E-mail: inst.tech@ehome.encis.net
Web: <http://www.encis.net/ite>

Invernaderos y complementos para todas las necesidades. CALIDAD CONTROLADA

Se dice que la insularidad es fuente de desventajas económicas, pero Baleares es una de las comunidades autónomas más ricas de España. ¿Cómo afecta esta dualidad a sus operaciones –transporte, costos, poder adquisitivo de los consumidores...?

A nuestro favor encontramos que existen pocos competidores que ofrezcan producto autóctono de calidad. El estar en una isla es bueno para atender al mercado balear, el cual es el principal cliente, y malo para el peninsular o la exportación, por los elevados costes de transporte; por eso, la mayor desventaja se produce cuando hay excedentes de producción que superen la demanda del mercado insular. Esto conlleva, en ocasiones, vender el producto a precios inferiores a los costes de producción. Por eso tratamos de fortalecer nuestra estructura comercial en Baleares. En 2001 creamos una central hortofrutícola en Menorca: Agromenorca S.A.T., ampliando así la producción y comercializa-

Existen pocos competidores que ofrezcan producto autóctono de calidad. El estar en una isla es bueno para atender al mercado balear, el cual es nuestro principal cliente

ción prácticamente a todas las islas. Siguiendo con nuestra política de crecimiento, no descartamos la posibilidad de crear nuevas filiales. De todas formas somos conscientes de que la calidad es la única puerta hacia el futuro, y eso intentamos ofrecer: productos autóctonos de calidad.

La temporada turística determina una fuerte estacionalidad del consumo. ¿Qué problemas y/o oportunidades le plantea esto como productor y comercializador?

Nuestra infraestructura está programada para rentabilizar al máximo

nuestra producción. Puede que en invierno esté infrautilizada, lo cual no permite optimizar costes, pero la estacionalidad turística tiene ventajas, ya que coincide con la época de mayor producción: la temporada de verano. Esto acentúa la necesidad de estructura para poder asumir cantidades importantes de producción y comercialización en verano.

Baleares tiene una alta proporción de residentes no españoles. ¿Se hacen sentir la diversidad de hábitos alimentarios en la demanda de sus productos? ¿Cómo afectan las exigencias de estos clientes al productor y comercializador?

Tanto mallorquines, como turistas europeos o de otras partes del mundo, tienen sus propios hábitos alimentarios. Siempre hay que adaptarse a la demanda y sobre todo tratar de introducir nuevos productos al mercado. Nuestro estudio de mercado es peculiar pero muy práctico: siempre escuchamos al cliente; si

GENERADORES DE AIRE CALIENTE SERIE AGRI



Gandiclima, S.L.
DOMINIO DEL AIRE

OTROS COMPLEMENTOS, CALEFACCIÓN DE EMERGENCIA PORTATIL, EXTRACCIÓN Y VENTILACIÓN

Gandiclima, S.L.
Pol. Ind. La Pellería, nave 13 - 46790 XERESA (Valencia)
Tel.: 96 289 57 71 - Fax: 96 289 58 29
e-mail: gandiclima@ediho.es

existe demanda de algún producto del que no dispongamos, nos ponemos en marcha. En un principio se compran a terceros para proveer al mercado, se comprueba el volumen necesario, y si se repite la demanda y se cree oportuno y viable lo producimos nosotros mismos.

Esto nos ha llevado a sembrar diversas variedades de frutas y hortalizas por primera vez en la isla, como pepino, hojas de roble de rosa, tomate cherry, hierbas aromáticas, apio de raíz...

¿Cómo influye el peso de la restauración y hotelería en las características de la demanda? ¿Tienen formas de comercialización especiales con el sector "Horeca"?

El nivel de exigencia del sector "Horeca" no difiere mucho de los demás. Quizás la diferencia se encuentra en que piden mayor gama de productos. Tenemos que ir por el camino de la adaptación. Dirigido a este sector queremos aprovechar la confianza depositada

en nosotros y proyectamos para un futuro próximo una cadena propia de productos de IV gama, ensaladas y frutas listas para consumir.

¿Que medidas pone en práctica Agroilla de las que se encuentra en el Decálogo de Buenas Prácticas que podemos encontrar en el libro?

Son más de diez las medidas que ponemos en práctica en Agroilla, pero para la edición del libro había que resumir. Por esto destacamos: (1) El principio de exclusividad entre los socios de Agroilla, es decir, el compromiso de ceder toda la producción a Agroilla para que sea comercializada; (2) Realismo en los precios cobrados por los socios, acorde al precio de mercado, a la calidad intrínseca del producto y los costes de producción; (3) Amplia política de información entre los socios y formación continua. La relación humana entre los socios es la clave del éxito; (4) Aten-

ción preferente al cliente y aplicación de una cultura de innovación y cambio permanente; (5) Especialización de la producción y un equipo humano altamente cualificado, identificado con la empresa, motivado y competente.

¿Cuáles son los aspectos gerenciales que debe tener en cuenta una empresa de estas características operando en un medio tan particular como el de Baleares?

Se ha de tratar de establecer el equilibrio para satisfacer las necesidades de cliente y productor. Es un equilibrio difícil pero necesario, ya que sus demandas son opuestas. Queremos satisfacer al cliente en calidad, servicio y precio, transmitiendo sus deseos al productor; el socio quiere obtener la máxima rentabilidad y debe estar satisfecho con sus ingresos.

Entrevista realizada por

Jordina Papasseit
jordina@ediho.es

Con vocación de servir



PLAST-TEXTIL, S.L. ofrece una amplia gama de productos al servicio de la agricultura y horticultura:

- Mallas sombreo: agrotexiles de protección solar. Gama que ofrece protección a partir del 30% hasta el 90%
- Mallas antigranizo
- Mallas protección lluvias, escarcha y heladas
- Mallas antitrip: agrotexiles de protección frente a insectos
- Malla suelo: agrotexiles para el revestimiento del suelo
- Mallas cortavientos: agrotexiles protección viento y salinidad
- Mantones: agrotexiles para la recolección de frutos -almendra, aceituna, etc.-, con una extensa gama de tamaños.



P:T Plast-Textil
AGROTEXILES

Polígono Industrial, s/n - 46869 ADZANETA DE ALBAIDA (Valencia) - Spain
Tels.: +34-96 235 90 01 / 235 90 05 / 235 70 17
Fax: +34-96 235 70 57
e-mail: info@plasttextil.com - <http://www.plasttextil.com>

